

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 63 junio 2014**

Prof. Dr. Hermann Sabel. Universidad de Bonn

EL EMPRESARIADO DEL MITTELSTAND EN ALEMANIA

La clave del crecimiento económico y, por consiguiente, la creación de empleo de forma intensiva se encuentra en el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas (Mittelstand). Esto que se evidencia en Países como Alemania, Suiza, Austria, entre otros, tiene su anclaje en el desarrollo de empresarios fuertemente arraigados en empresas familiares. Por su larga experiencia el Prof. Sabel refleja en este Documento, de forma concisa, una serie de empresas en los distintos sectores y las peculiaridades de las mismas. Lo que confirma la respuesta a los potenciales de un País y su realización.

I. PERFIL DEL EMPRESARIO DEL MITTELSTAND ALEMÁN

Muchas personas, ejecutivos y Científicos buscan en otros Países Europeos una respuesta al éxito de la República Federal Alemana en cuestiones económicas, Sociales y Societarias y acusan, en parte, a los responsables de la República Federal que viven a costa de otros. Por muy simplista que parezca ser esta disculpa se olvidan totalmente del problema central.

Muchas cosas son en Alemania, como en otros Países, diferentes como consecuencia de su diferente Historia, Cultura y Sociedad. Y cuando se trata de medir el resultado tienen que incluirse todos los aspectos. Pero apenas se mencionan las causas fundamentales. La más interesante es cuando otros dan una explicación.

Así el MIT del *Massachusetts Institut of Technology* investigó recientemente que la referencia de Alemania: *“en Alemania se disponen de los procedimientos de producción más modernos de la Industria - en el mundo”*: ¿Y por qué se da esta situación? En su análisis se dice, entre otras cosas, que las empresas alemanas tienen especialmente éxito porque permanentemente están encontrando *“lo nuevo”*. En el punto central se encuentra, sobre todo, la revolución digital de la *“producción industrial”*.

Pero ¿quién es el que lleva a cabo esta revolución? Especialmente las empresas del *Mittelstand* (Medianas y pequeñas) y dentro de este grupo son especialmente las *“empresas familiares”*. Y ¿quién es el empresario del *“Mittelstand”*? Tiene dos componentes: *“empresario”* y *“Mittelstand”*.

El empresario se caracteriza por al menos dos propiedades fundamentales: *ideas* y *coraje*. Pero ambas tienen hermanos: Las *ideas*, la *motivación*, el *coraje*, el *riesgo*. Y ambas se asumen con persistencia y de forma consecuente.

El *“Mittelstand”* solamente se puede definir por convenciones. Normalmente se orienta hacia el número de personas y al volumen de ventas. Entre 500 y 1000 personas y un volumen de ventas entre 50 y 500 millones de euros. En cuanto a las *“empresas familiares”* se puede hablar de las mismas magnitudes, pero la *propiedad* y el *management* se encuentra en manos de la familia. Algunos añaden además el tema del *capital*. Éste se tiene o se puede adquirir en base a las *“ideas”* buenas, tal como señalaba Schumpeter: *“el genio cabalga sobre las deudas hacia el éxito”*.

¿En qué se diferencia un empresario de una empresa del *“Mittelstand”* o *“Familiar”* del *management* de una gran empresa? En cuanto a las *ideas* y en cuanto a la *motivación* no se dan grandes diferencias, sí, sin embargo, en cuanto al *coraje* y al *riesgo*. Y esto tiene que ver con la persistencia y ser consecuente. Quien tiene un contrato de cinco años dirige una empresa con mucho más riesgo que aquel otro que tiene que pensar a largo plazo. Y no apostará mucho por los rumores de ayer, ya que no se plantean las consecuencias. De esta forma las empresas del *“Mittelstand”* protegen, especialmente las *“Empresas Familiares”*, a su *“Familia”* a no asumir grandes riesgos y persiguen con perseverancia y consecuentemente un crecimiento constante.

La importancia que tienen estos empresarios de las empresas del *“Mittelstand”* en Alemania subrayan y aclaran su importancia para justificar el éxito de la República Federal Alemana. Cualquiera que sean los datos que se tomen, las *“empresas medianas y pequeñas”*, el *“Mittelstand”* vienen a ser el 99% de todas las empresas y dan ocupación al 66% de todos los trabajadores y empleados, forman al 83% de todos los aprendices y generan el 38% del volumen de ventas del País. Las *“Empresas Familiares”* son el 95% de las empresas, realizan el 45% del volumen de ventas y dan ocupación al 57% del personal. En cuanto al aspecto financiero mantiene un capital propio en torno al 15% y cuando se financian con capital ajeno prefieren créditos de forma que no se vinculan a largo plazo.

II. LA EMPRESA DEL “MITTELSTAND” ALEMÁN: LA HISTORIA DE UNA EMPRESA

Nadie puede dudar de que el *“Mittelstand”* constituye el respaldo del éxito de la República Federal Alemana. Quien tenga aún dudas sobre este tema puede considerar la Historia de un empresario que constituyen, sin duda, un ejemplo de este éxito y que proviene de Westfalia Oriental: Dr. Harting responsable de la Sociedad, *Harting KGaA*, una forma jurídica en la que implica el riesgo personal en una Sociedad Comanditaria con la participación de los comanditarios y organizada en base de acciones.

La empresa confirma, sin duda, todo lo que se ha expuesto hasta ahora. Comienzo con las ideas, lo cual significa que no se debe olvidar que toda empresa tiene su Historia. Si se analiza un poco la Historia de esta empresa, ésta ya no existiría si no se hubiera vuelto a reencontrar permanentemente. Y también cuando el segundo en la sucesión del fundador no hubiera contradicho a la ley de Chamberlin: el padre adquiere la empresa, el hijo, en este caso puede ser la madre, la administra, el nieto, en este caso pudiera ser el hijo, lo estropea todo. El Dr. Herting como hijo, como segundo hijo, no lo ha destruido, la ha desarrollado y llevado al éxito.

Con los primeros productos como planchas, cocinas y encendedores la empresa hoy no existiría. Y aquí empieza todo. Y también en su caminar hacia la electrónica de entretenimiento se demostró que era erróneo, ya que en las industrias maduras la competencia será muy fuerte y como empresa del *“Mittelstand”* no podía mantener ese ritmo de competencia, e, incluso, como gran empresa Europea. El padre ya percibió *“lo nuevo”*, pero Sr. Herting actuó con su hermano, el técnico, lamentablemente falleció a edad temprana, y se iniciaron en los enchufes eléctricos, una tarea simultáneamente sencilla pero compleja. Sencilla: producir elementos de conexión en las líneas eléctricas. Complejidad: utilización de los diferentes tipos que constantemente se fueron perfilando.

Y esta complejidad hay que reconocerla, reducirla y configurarla. Y, al mismo tiempo, hay que motivar al personal que son los que ponen en marcha las ideas. Frecuentemente es un medio de motivación para el personal el que se le dé libertad sobre como encuentran la solución. Y tal motivación es más fácil en unidades más pequeñas que en grandes unidades organizativas. También porque algo se ve en el management *“by going around”*.

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 63 junio 2014

No se pueden permitir quedarse parado. También se puede lograr el éxito mediante la combinación de tecnologías, que se vinculan con la ayuda de la tecnología de la información, propiedades eléctricas y propiedades mecánicas con una tecnología 3D-MID, con lo que se puede alcanzar un concepto tridimensional y con ello ahorrar espacio y costes. Pero el empresario familiar se caracteriza además por otras propiedades en las que aprecia las respuestas cuando se tropieza con ellas.

Se comienza en la mayoría de los casos con una Formación Superior. El Dr. Harting ha estudiado en Colonia, en aquel entonces una de las Universidades más destacadas en el campo de la economía. Ahí es donde tuvo el encuentro con el Prof. Erich Gutenberg para aprender conceptos económico-empresariales modernos. Pero en la empresa, al principio, no veía la forma de cómo aplicar lo aprendido hasta que se dió cuenta que él con los cálculos de inversiones y las modificaciones de la Política de precios podía conseguir los resultados.

También es un hombre de *marketing*. Él ha registrado y adquirido sus marcas “HAN (R)” antes de “Intel Inside”. También en el slogan de los productos se refleja esa dimensión de marketing: “People, Power, Partnership” y en los productos “Harting Systems”, “Harting Mitronics”, “Harting Integrated Solutions”. Ha cuidado siempre una clara comunicación, especialmente, ha destacado como “hombre de marketing”, puesto que él ha desarrollado los conectores respondiendo a los deseos de los clientes. Ha asegurado con éste y con otros productos la fama de un innovador en su campo.

Se ha involucrado también en la tecnología de forma que siempre está a la cabeza en el ámbito tecnológico. Como uno de los primeros ha introducido en Alemania la miniaturización. Ha fomentado el principio de la integración y ofrece el máximo de modernidad con lo que ha generado una familia de productos. Siempre está abierto a toda innovación, así como también al pensamiento en sistemas y toda una nueva conceptualización. También ha concebido que la *cooperación tecnológica* es necesaria para el desarrollo y la implantación en los mercados, por lo que ha colaborado con Americanos, Franceses y Rusos.

Y no solamente en lo que se refiere a la *cooperación técnica*, sino también en la cooperación en el ámbito comercial fomentando la *globalización* en zonas mundiales avanzadas: América, Asia, Europa. Y si se analizan los datos de las múltiples referencias de su entrada en los mercados se deduce que subyace una concepción estratégica muy clara.

Ha implantado las *normas* como instrumento estratégico, ya que son la condición necesaria para poder realizar la globalización, puesto que lo que se buscan son estándares. Tiene una visión empresarial a *largo plazo* en la que juega un papel decisivo en las Asociaciones para la fijación de las normas. Así durante toda su vida ha sido el Presidente de ZVEI (Zentralverband der Elektrotechnik und - industrie e.V.). Pero ser consecuente significa que no se detiene en Alemania y pasa a realizar lo mismo internacionalmente. Es por lo que también es Presidente o Vicepresidente en Asociaciones Internacionales como CELENEC (Comité Europeo de Normalización Electrónica). Y cuando uno es un buen Presidente puede configurar las normas con interés propio.

La familia es para él importante. En primer lugar, su esposa ha sido parte integrante de la dirección de la empresa y luego sus hijos. A una personalidad de esta naturaleza se le han concedido también amplias distinciones que se entiende por sí mismas. Entre ellas se tiene que incluir las distinciones Universitarias como también aquellas que le han concedido el Estado, así como también las distinciones tanto sociales como profesionales en los diferentes gremios de la Sociedad.

III. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LAS EMPRESAS DEL MITTELSTAND: DIVERSIDAD SOCIAL Y DIVERSIDAD EN SU DESARROLLO

Si se pone uno a analizar una serie de *Mittelständler* (empresarios medianos y pequeños) en Alemania puede apreciarse, en términos generales, que se trata, en primer lugar, como se ha señalado, de “*Empresas Familiares*”. Todas ellas se caracterizan por un *USP* (*Unique Selling Position*) y, en tercer lugar, son empresas que llevan ya mucho tiempo actuando con éxito.

Las empresas familiares se caracterizan por los criterios siguientes:

- Identidad entre dirección y propiedad
- Independencia de accionistas y prestamistas
- Sucesión con miembros de la familia en el management
- Salida de miembros de la familia cuando está ya dispuesta la sucesión
- “Consejos de Familia” y de amigos
- Distribución de beneficios

La *USP* proviene fundamentalmente de la concentración en determinadas características específicas difíciles de copiar. Y el éxito a largo plazo se basa en las premisas que se han mencionado.

Tomemos, por ejemplo, los distintos sectores, *en primer lugar*, cinco empresarios de la *industria de los bienes de consumo*.¹

1. En el sector de la alimentación

- a) Como primera empresa vamos a mencionar una Bodega que presenta éxitos internacionales: fundada por Robert Weil en *Rheingau* en el año 1875 y que hoy todavía está en propiedad familiar. Se han concentrado en los vinos *Riesling*, un tipo de vino blanco que se encuentra precisamente en *Rheingau* con condiciones óptimas para su crianza. En una superficie pequeña de 90 hectáreas. La experiencia del bodeguero consiste fundamentalmente en la fijación correcta de la fecha de recogida. Y también en la comunicación adecuada para recordar que la empresa ha sido suministradora de emperadores y de reyes y que pone todo su cuidado en mantener el vino blanco alemán con el prestigio que tenía en el mundo. Además en el año 2003 ofreció *Tröckenbeerenauslese* por lo que obtuvo un premio y después subastó la venta por 5.117 euros. No existen datos sobre el éxito financiero, pero se puede partir del supuesto de que merece la pena la bodega.
- b) Una segunda empresa del ámbito de la industria de bienes de consumo proviene del mundo de las *Armaturenwelt* que fabrican en *Iserlohn* como empresa *Dornbach Badarmaturen* con tecnología de sensores en el ámbito de lujo en el mercado mundial. Dispone de una plantilla de 1000 personas bajo la dirección de dos miembros de la familia, ya en la tercera generación, con un volumen de ventas de 160 millones de Euros. El mercado es altamente competitivo con 30 competidores y la *USP* procura que no existan plagio en todo el mundo habiendo procedido con medidas judiciales, pero también no judiciales en más de 70 casos. Con tanta competencia no se puede evitar que se formen *Cárteles*. El único camino para salir de ésta situación es la *innovación* de la que se ocupan previsivamente ambos Miembros de la Familia y están en condiciones para acometer la próxima década.

¹ Ver Familienunternehmen in Deutschland, *Reportagen der Deutschen Welle*, 2013 u.2014.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 63 junio 2014**

- c) La tercera empresa demuestra que el *empresariado* también se exporta de Alemania. En el año 1975 emigraron los hermanos *Brenniger* de Maguncia a los Estados Unidos. Intentaron primero en Nueva York, pero se acordaron que provenían de una región de bodegas y se trasladaron al *Napa Valley* en California. Uno de los hermanos asumió la actividad directiva en la conocida marca vinícola *Krug*. Y aprendió. Entonces ambos compraron la bodega Santa Elena con 75 hectáreas y construyeron la "*Rhine House*" que constituye hoy en día una verdadera atracción turística e introdujeron *innovaciones*. En primer lugar, emplearon a los chinos que habían estado ocupados en la construcción del ferrocarril, y que estaban sin trabajo, para abrir un túnel en la montaña lo que significaba para aquellas altas temperaturas del *Napa Valley* una temperatura constante de 14,5°C, temperatura ideal para el proceso del vino. Transportaban la uva cosechada en base de carros de caballos cuesta arriba y la dejaban en el túnel de fermentación, ya que sabían que muchas bombas de trasiego estropeaban la uva y el vino. Y han pasado por muchas crisis. La filoxera perjudicó seriamente a los Europeos, lo que forzó la exportación de *Napa*, una buena crisis. Una mala fue la "*Prohibición*". Se dedicaron a producir un vino de misa, con un colaborador Italiano más pero que no se notaba. En el año 1933 se levantó la "*Prohibición*" y la empresa creció también con el turismo.

- d) La cuarta empresa proviene del ámbito del sector gourmet: *Dittmann de Taunusstein*, en el Taunus, fundó en el año 1901 la empresa familiar *Reichhold* y fue desarrollándola hacia el suministro de productos gourmet convirtiéndolo en un segmento muy especial, antipasti. Las experiencias de los turistas alemanes demandó el desarrollo de la *aceituna*, de las *alcachofas* y *tomate seco* en el país. Y Reinhold descubrió que también querían tener estos productos en sus casas.

Por lo tanto, importaron *brotes de Bambú* de China, las *aceitunas* de España, *alcaparras* de Turquía, *tomates* de Italia, etc y adaptaron los productos para el paladar alemán y los envasaron de manera muy interesante.

También tiene problemas una empresa de esta naturaleza. Solamente un control minucioso de la calidad mantiene constante la calidad y no debe producirse ningún error por parte del personal de la empresa para lograr el éxito.

Los 165 millones de Euros de ventas se venden en los grandes supermercados. El sabor se continúa desarrollando y los fundadores ya han traspasado la dirección a sus sucesores.

- e) La quinta empresa con un éxito notable: corresponde a una cervecera: *Öttinger*. Se trata de una empresa que proviene de una taberna de hace 300 años. Desde el año 1956 *Dirk Kollmer*, miembro de la familia convirtió una pequeña cervecera local en el Norte de Baviera, la transformó, mediante una nueva concepción, en una de las grandes cerveceras alemanas. ¿Pero y esto cómo puede ser? Debe hacerse una *idea* sobre lo que es el paisaje alemán de la cerveza para comprender que se encuentran ante problemas existenciales. Tienen excesos de capacidad y el consumo disminuye permanentemente. *Kollmer* lo ha analizado y ha logrado observar la evolución para crear su propia idea de negocio. El consumo de cerveza se realiza por parte de aquellos bebedores que disponen de ingresos bajos. Entonces tiró todo por la borda, todo lo que había caracterizado hasta ahora a la actividad cervecera. Y fijó un precio bajo para una buena cerveza según las normas de calidad alemana. Una caja cuesta 5 Euros. Renunció a la publicidad. Y él no

suministró a los restaurantes. Suministró su cerveza directamente a las grandes cadenas de supermercados. Invertió en su capacidad de fabricación con el proceso más moderno, con una cifra de 30 millones de euros anuales. Produce en cinco distintos centros de producción y es hasta hoy el mayor cervecero alemán con 6 millones de hectolitros. En las cajas pone *Öttinger: precios favorables, pero muy bien elaborada*. Y él pudo poner adicionalmente: *según la vieja tradición*.

2. En el sector Industrial

Y ahora veamos cuatro empresas en el ámbito de la industria:

- a) En primer lugar la empresa *SAB-Broekskes*, una empresa de alta tecnología de cableado para la industria. La especialidad del cable consiste en diferentes aspectos: en primer lugar, consiste en que el cable pueda realizar cualquier movimiento y, en segundo lugar, que el precio sea asequible. Puesto que la base es el cobre los productores asiáticos también pueden naturalmente ofrecerlo y más barato. Por lo que la empresa tenía que ir siempre por delante. El cómo lo consiguió es el secreto de los ingenieros-economistas que trabajan en la tercera generación, que hoy dirigen la empresa y que tocan muy bien las teclas de la tecnología de torneado, retroceado, torsión, engarzar y muchas otras. Con lo cual la empresa con una plantilla de 500 personas alcanzó un volumen de ventas de 90 millones de Euros de los cuales el 40% es exportación.
- b) Otra empresa industrial pequeña está en el sector más viejo industrial del mundo, la industria textil. *Rohi* de Baviera fabrica tela para los asientos de las líneas aéreas con un volumen de ventas pequeño de 18 millones de euros. Se creó hace 80 años y hoy está dirigida por la nieta de la fundadora y su marido, siendo ella la diseñadora y él el responsable comercial. Las telas son de lana porque tienen la mayor capacidad de absorción y de *secado* para líquidos. La producción se realiza en Baviera, ya que las líneas aéreas son muy exigentes y cambian con alta frecuencia a nuevos diseños. El excelente diseño es el que trae los ingresos. Aquí no se da información sobre los resultados.
- c) La tercera empresa industrial es un especialista en motores: "*Henkelhausen*" en *Krefeld*. Como empresa mediana se tiene que especializar. No todos los motores se montan en los coches. Alguno de estos motores se colocan en otras actividades. Tienen que dar respuesta a las situaciones de "*Black Out*": agregados de urgencia eléctrica para hospitales, bancos, empresas de seguros, etc. y, últimamente, además tienen otros usos: el cambio energético ha traído consigo que también las empresas industriales precisen, por seguridad en los suministros, de nuevos agregados de urgencia de energía, lo que ha aportado a la empresa una demanda adicional. Un viejo concepto sigue vigente: todas las instalaciones tienen que ser mantenidas, lo cual determina las necesidades de recambio. Y la dirección también cambia. La hija asume la dirección de la empresa. La esposa se preocupa de las medidas para la construcción. Con 230 personas de plantilla se desarrolla la empresa con el Símbolo de la fuerza del tigre desde hace mucho tiempo por el camino del éxito.
- d) La cuarta empresa pertenece también al ámbito de las dotaciones de espacios: Especialista en embalajes "*Schoeller*". El padre construía cajas de madera en Silesia. El hijo se fue a Occidente y comenzó con 40 personas de plantilla. Logró, como consecuencia del descubrimiento de las cajas de plástico, la base para el todo el desarrollo que se produjo de manera muy rápida. Hoy se han

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 63 junio 2014**

multiplicado por seis los volúmenes de ventas de 700 millones de euros con una plantilla de 3000 trabajadores. ¿Y cuál es el secreto? La *industria del plástico y el reciclaje*. Hoy se producen botellas PET con tapón, así como también cajas para el transporte de la bebida, así como cajas de rejilla para productos de alimentación. Son 15 mil millones de cajas las que se encuentran circulando y 50 millones se reciclan todos los años. Se convierte en un granulado que se vuelve a reutilizar. Y se preocupan de que la *innovación* se siga fomentando en las próximas generaciones.

2. En el sector servicios

- a) Y ahora veamos otras tres empresas en el *sector de servicios*. En primer lugar, la conocida *Editorial Herder* de Freiburg fundada en el año 1801 y que se encuentra actualmente en manos de la sexta generación que dirige hoy *Manuel Herder*. La editorial se ha ocupado siempre de los temas referentes a la fe, valores y formación. En su origen el núcleo de clientes eran fundamentalmente Misioneros que llevaban la literatura cristiana a las colonias y se leían y se repartían. Luego se incorporaron Círculos de Lectores nacionales que compraban durante el año en torno a 500 títulos hasta que se produjo la crisis del libro. El actual director de la editorial se planteó el problema, como toda generación previa, con qué títulos podía llegar a la generación joven y también trabajó con títulos Islámicos y Budistas. Con lo que ha conseguido un volumen de ventas de 40 millones de euros. El Papa Benedicto ha sido uno de los autores de más éxito de esta editorial, pero ya no sigue escribiendo.
- b) Otra empresa del sector de servicios. Un naviero fluvial, uno de los denominados *Partikulierer* y un barco fluvial con el nombre "*Salisso*" trasportaba pequeñas cantidades de cereales y de pienso en Alemania por vía fluvial. Lo que realizaba fundamentalmente en el sistema *Weser-Ems-Kanal* y en el *Rhin*. Hasta hace poco a los grandes barcos de contenedores no les interesaba transportar pequeñas cantidades como, por ejemplo, 500 hasta 600 toneladas. Y ahora que todo el mundo tiene excesos de capacidad de transporte se compite por las pequeñas cantidades de volúmenes de transporte. Entonces se plantea el diferencial de la *velocidad*. Con lo que el padre logra los pedidos. Se trata ya de la sexta generación y su hijo, la séptima, quiere continuar con el negocio y busca demanda en Holanda y Bélgica.
- c) La tercera empresa de servicios salta todas las dimensiones. Se trata del Grupo Comercial *Haniel* dirigido por una "*Deutsche Konzern-Dynastie*" con más de 250 años. El fundador *Franz Haniel* comenzó en sus inicios con el comercio del carbón situado en el gran puerto fluvial alemán de Duisburg. Cerca del puerto construyó un almacén que, al mismo tiempo, era la vivienda y en el que se educaron muchos hijos. Él trabajaba con empresas de la minería en el Ruhr y aprendió muy pronto que se tiene que cambiar permanentemente. Hoy es uno de los grandes grupos comerciales globales más importantes con 800 empresas con nombres tan conocidos como *Saturn*, *Metro*, *Media-Mark*, *Kaufhof* y otras marcas menos conocidas como *Celesio* y *ERG*. Mueve 26 mil

millones de euros de volumen de ventas. Todo ello sigue siendo dirigido ciertamente por una gran familia, pero muy bien organizada.

Pero el conocimiento también se ha desplazado. Hoy son físicos los que llevan el negocio del reciclaje de materiales viejos: se recicla titán al 100% y el negocio es una combinación de saber técnico del físico, con el saber económico del comerciante de materias primas y el saber práctico del personal en las plantas.

También se ha cambiado el management. Personas ajenas a la familia han asumido el *Consejo Ejecutivo* y los propietarios permanecen en lo que es el *Consejo de Supervisión (Aufsichtsrat)*. Y los directivos saben que cada dos años, por lo menos, tiene que cambiar la empresa porque saben que el mundo en el cual se desarrollan cambian. Y, por lo tanto, compran y venden empresas y actúan sobre nuevas estrategias. Partiendo de un *Haniel 2000* se desarrolla el *Haniel 2020*.

Pero el Principio permanece desde hace 250 años: *la libertad empresarial y la responsabilidad social*. Esta última se manifiesta en una Fundación que asegura la formación en Duisburg y muchas otras más, concluyendo con la creación de una Universidad Privada *Vallendar*.

La forma consecuente con la que dirigen las "*Empresas Familiares*" y sus "*Familias*" es digno de consideración. Pero, sobre todo, las *USP* son muy conscientes de sí mismas. El que tengan éxito no se puede poner en duda.

Se aprecia en estos ejemplos y en su enfoque general en la República Federal de Alemania que no estaría de más recomendar que también en España se fomentara un "*Mittelstand*" para obtener los mismos éxitos que se han obtenido en Alemania.



Prof. Dr. Hermann Sabel, Profesor Emérito de Economía de la Empresa de la Universidad de Bonn, Exdirector del *Universitätsseminars der Wirtschaft* in Schloß Gracht. Miembro del Comité de Dirección del JBE, Journal of Business Economics.